5. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Objetivos

Estructura:

5.1. Compromiso de la dirección

5.2. Estructura para la calidad

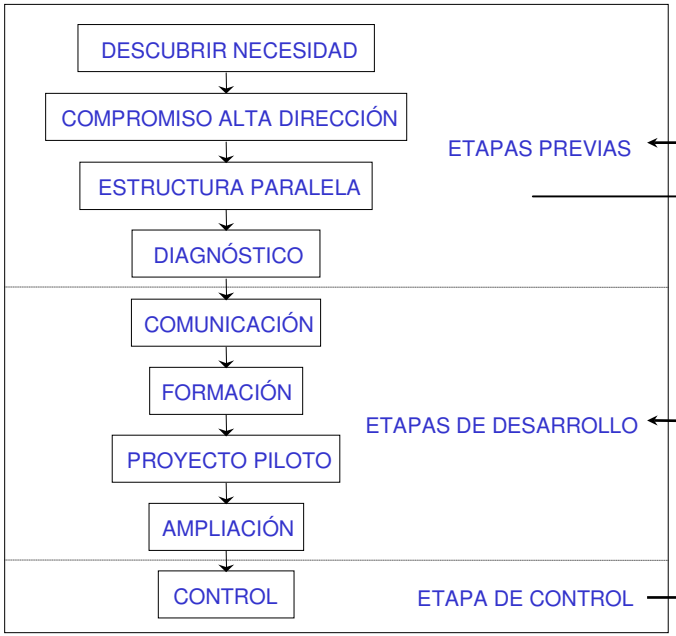
5.3. Comunicación

5.4. Formación

5.5. Control

5.6. Casos prácticos

ETAPAS DE IMPLANTACIÓN DE UN S.GC.

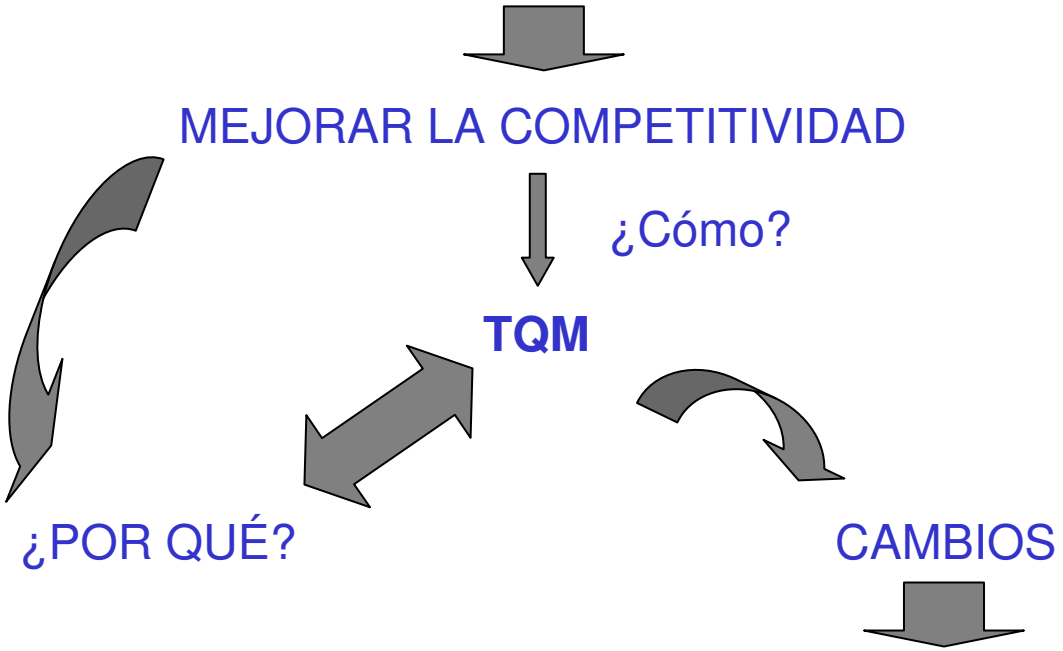


Identificación necesidades clientes
Identificación obj., política Q, acciones para la MC

Evaluación TQM
Evaluación satisfacción clientes, etc.

1. DESCUBRIR LA NECESIDAD

Descubrir la necesidad de ADOPTAR UNA NUEVA FORMA DE GESTIÓN …
(CAMBIO …)



2. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

Dirección debe entender la filosofía TQM → Comunicar y convencer a los empleados

Leer libros sobre Q, asistencia seminarios, etc.

Apoyar la nueva cultura → Mejora continua
Satisfacción cliente interno-externo
Participación empleados
Mejor comunicación
Trabajo en equipo
Aprendizaje continuo ...

Informar a los empleados

Asignar recursos

Facilitar la formación

Eliminar obstáculos que limiten cooperación

Participar personalmente en el proceso:

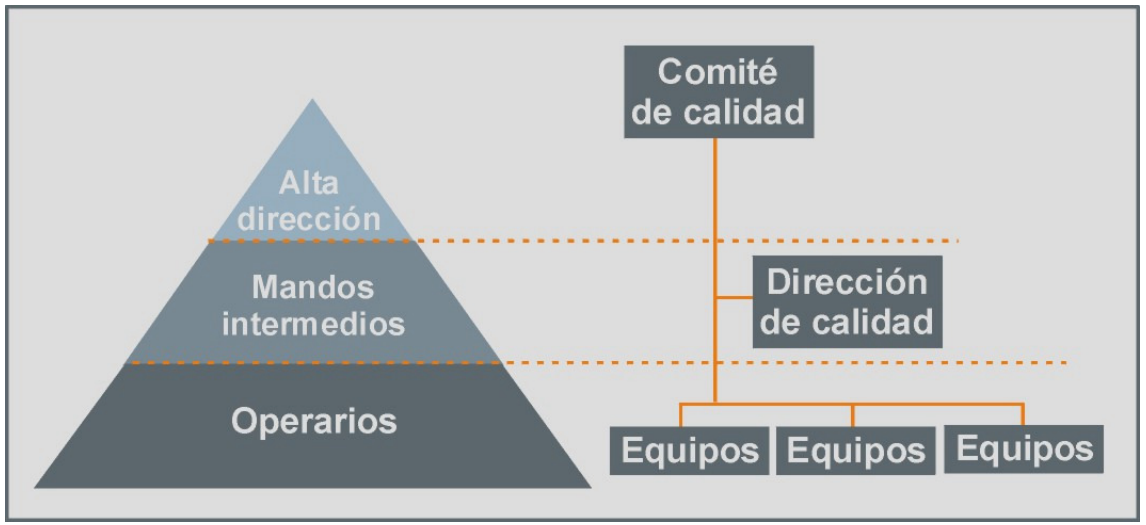
- Dirigir el comité de calidad
- Participar en programas de formación
- Formar parte de los equipos de mejora
- Asistir a las reuniones que le correspondan
- Dirigir la planificación de la calidad
- Aprobar proyectos de mejora

3. ESTRUCTURA PARA LA CALIDAD

En un primer momento, formada por un inspector (o departamento control Q) y los operarios eran los responsables de los problemas

Esta situación en Japón era distinta

Con la visión actual de la calidad el inspector pierde relevancia a favor de la estructura paralela de la calidad



Fuente: Claver, Molina y Tarí (2006; 68), Gestión de la calidad y gestión medioambiental

3. ESTRUCTURA PARA LA CALIDAD

En la práctica, las empresas que implantan sistemas de gestión de la calidad suelen crear un comité de calidad, nombrar a una persona responsable, o crear un departamento de calidad, y sólo en algunas ocasiones se crean equipos de trabajo

Comité de la calidad. El comité de la calidad es el grupo líder de más alto nivel que toma las decisiones clave. En la práctica suele estar formado por el/la gerente y las personas responsables de los departamentos o áreas de la empresa (sino de todos, de los principales departamentos). Claro está, entre ellos estará la persona responsable de la calidad. Sus principales responsabilidades consistirían en:

Establecer la misión y la política de la calidad, Preparar, dirigir y comunicar el proceso, Dirigir la planificación de la calidad, Suministrar los recursos necesarios, Fijar objetivos

Dirección de la calidad. Según las características de la empresa puede ser un departamento, el de calidad, o una sola persona que denominaremos director, responsable o coordinador de calidad. Su función básica es la de dirigir y controlar el proceso de implantación y mantenimiento del programa

Equipos de trabajo. Círculos de calidad, equipos de mejora y grupos de intervención (tema siguiente)

4. DIAGNÓSTICO

ESTRUCT. PARALELA ⟷ DIAGNÓSTICO

ANALIZAR ALGUNOS ELEMENTOS:

COSTES DE LA CALIDAD: TEMA costes
BENCHMARKING
CULTURA DE LA CALIDAD
EVALUACIÓN GLOBAL DE LA EMPRESA:

CUESTIONARIOS ISO
CUESTIONARIOS EFQM

SITUACIÓN DE LA EMPRESA

5. COMUNICACICÓN

Directivos

Fon. Información. Conocimientos necesarios como guía para los empleados (por qué, objetivos, ...)
Fon. Instrucción y mando. Cada empleado conoce sus obligaciones
Fon. Influencia y persuasión. Motivación del personal para desarrollar sus actividades
Fon. Integradora. Solo con el esfuerzo conjunto se alcanzarán los objetivos

Comunicar:
•Descendente, ascendente, horizontal
•Formal, informal

¿Cómo se va a difundir el mensaje? Masiva, gradual
Canal empleado: comunicación interna firmada por la dirección, reunión empleados, videos, folletos, etc.

¿Personas responsables de la emisión? Recomendable la dirección general

NO SE PRETENDE INCULCAR EL PROGRAMA POR DECRETO. HAY QUE DEJAR QUE LAS PERSONAS SE CONVENZAN DE SU NECESIDAD

5. FORMACIÓN

Formación:

- Realizar mejor el trabajo
- Saber ejecutarlo
- Poder ejecutarlo mejor

Plan de formación:

- Conocer los objetivos de la empresa
- Descubrir las necesidades de formación
- Elaboración del plan de formación
- Estudio del mercado para analizar cursos que se ajusten a la empresa
- Impartición de la formación (interna-externa)
- Evaluación

5. FORMACIÓN

PCSOS. EN CASCADA: DIRECCIÓN → EMPLEADOS

NECESIDADES DE FORMACIÓN

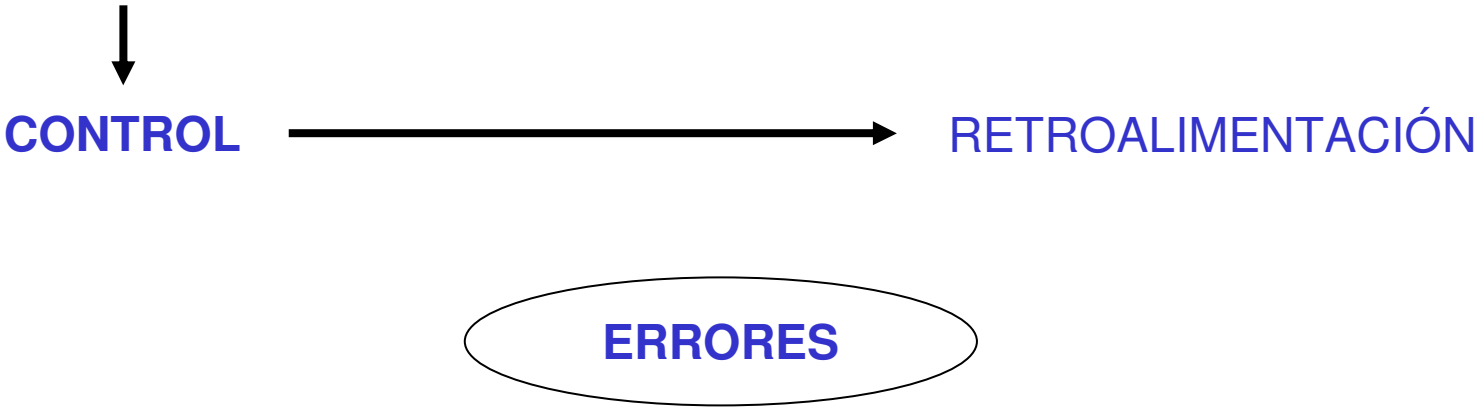
TIPOS

- FORMAL / INFORMAL
- ESPECÍFICA / GENERAL
- INTERNA / EXTERNA

} STMA. CALIDAD / RELACIONADA CON Q / NO RELACIONADA CON Q

PERMANENTE ← COMUNICACIÓN FORMACIÓN → MOTIVACIÓN

5. PROYECTO PILOTO



COMPROMISO DIRECCIÓN → EMPLEADOS

RETROALIMENTACIÓN: Información (indicadores, clientes, ...)

FORMACIÓN: Inicial y posterior (equipos). En el momento que se necesita

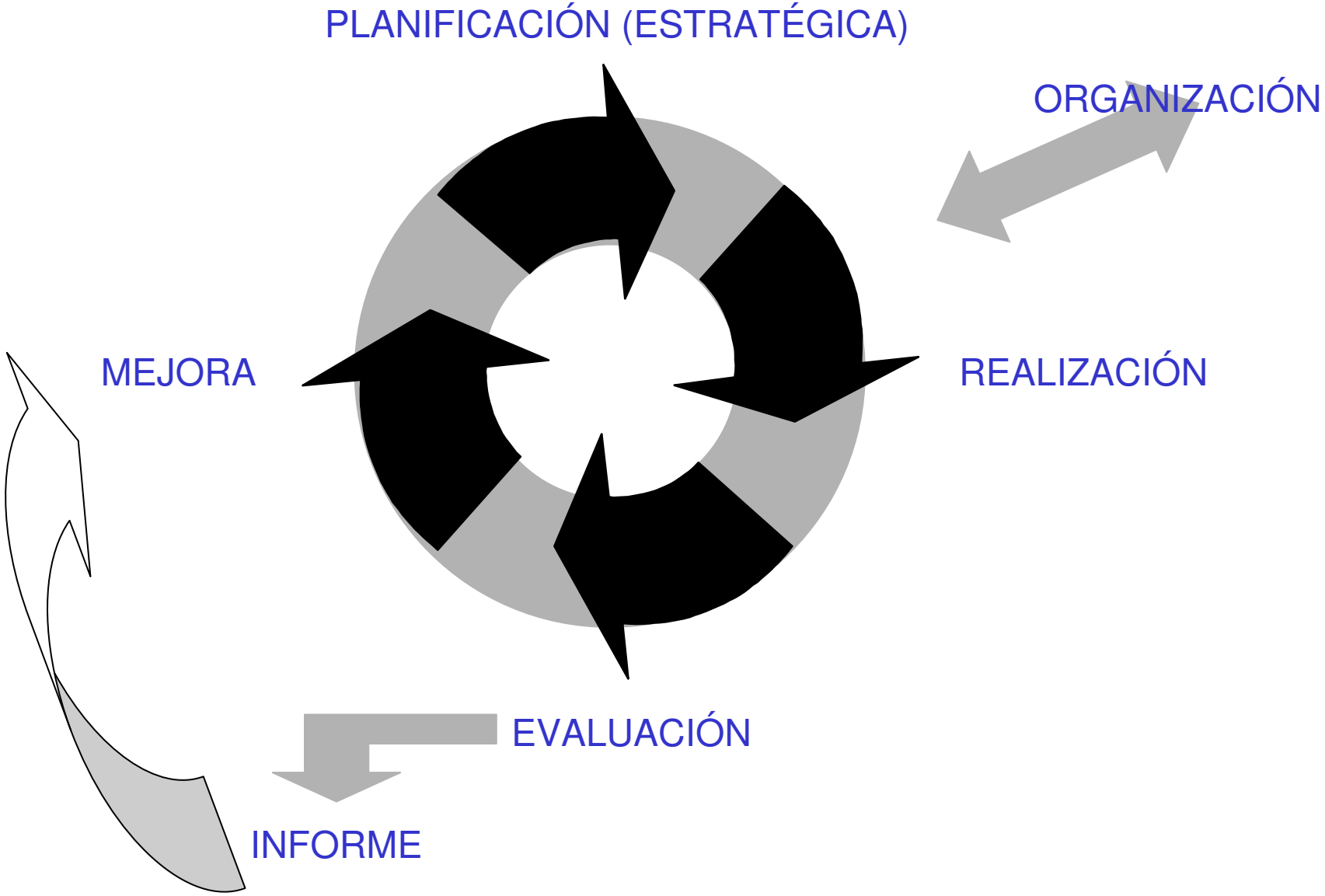
MOTIVACIÓN

RECONOCIMIENTO

COMUNICACIÓN

OBJETIVOS…

ESPIRAL DE LA CALIDAD



FASES IMPLANTACIÓN SISTEMA ISO 9001

FASES PREVIAS

Compromiso firme de la dirección

Creación estructura paralela: comité de calidad, coordinador calidad

FASES DE IMPLANTACIÓN

Diagnóstico

Reflejo del compromiso dirección

Programas de comunicación y formación

Preparación de un manual de calidad

Preparación de un manual de procedimientos (y otros)

Aplicación de los documentos elaborados

Auditoría interna

Entrega de la documentación final a los usuarios

Revisión del sistema de calidad

FASES GENERALES DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN

Búsqueda de entidad de certificación

Cumplimentación de la solicitud de certificación y cuestionario previo

Recepción y registro de los dos documentos por la entidad y nombramiento de un auditor que se notifica a la empresa

Puesta en contacto del auditor asignado con la persona responsable de la calidad de la empresa para consensuar las fechas del proceso de certificación

Análisis de la documentación por la entidad acreditada (manual de calidad y de procedimientos)

¿Visita previa?

Auditoría final

Entrega del certificado. Cada tres años se renueva el certificado. Primer y segundo año auditoría de seguimiento y tercer año auditoría de renovación

EJEMPLO IMPLANTACIÓN Y CERTIFICACIÓN

ETAPAS/MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Reunión inicial con el equipo de dirección (compromiso y creación de un comité y coordinador/a de calidad y medio ambiente)	x														
Diagnóstico inicial	x														
Definición de la política y planificación	x														
Formación inicial ISO		x	x												
Formación continua en calidad y medio ambiente				x		x		x		x		x			
Manual de calidad y medio ambiente			x	x											
Manual de procedimientos			x	x	x	x									
Manual de instrucciones técnicas					x	x	x	x							
Aplicación de los documentos elaborados							x	x	x	x	x	x			
Primera auditoría interna										x					
Corrección de no conformidades											x	x			
Inicio de la certificación y visita previa de la entidad certificadora													x		
Auditoría de certificación														x	
Corrección de no conformidades y certificación ISO															x

IMPLANTACIÓN Y CERTIFICACIÓN

VENTAJAS	INCONVENIENTES
MEJORA IMAGEN	CAMBIOS
AJUSTARSE A UNAS NORMAS	PÉRDIDA FLEXIBILIDAD
FORMACIÓN	EXCESO PAPELEO
COMUNICACIÓN	FALTA DE TIEMPO
REDUCCIÓN COSTES	COSTE / NO BENEFICIO
MEJORA EFICIENCIA	FALTA DE COMPROMISO